

# 多国籍展開立体システムと 成果ベクトル要因

——ロジスティクスのターミノロジーからタイポロジーへ(後編)

佐 伯 光 彌

## ◆キーワード：

多角化とリスク 多角化と利益 不確実性の源泉 RC RL UR  
COMPOSTAT 不完全市場論 UD GMD RD GRD DT HG  
LG OPM ROA PIMS 無装飾品 単一戦略 複数戦略 クラ  
スター 四つのダイヤモンド Factor—Driven・Investment—Driven・  
Innovation—Driven・Wealth—Driven out—sourcing alliance coalition

## 目 次

まえおき 前編を受けて

### VIII. ロジスティクスのタイポロジー

その5 チャンとトーマスの「多角化と成果」

### IX. ロジスティクスのタイポロジー

その6 キムとバーガーの「多角化と成果」

### X. ロジスティクスのタイポロジー

その7 ライトの「複数戦略と成果」

### XI. ロジスティクスのタイポロジー

その8 ポーターの「諸国家の競争優位」

### XII. む す び

## まえおき 前編をうけて

多国籍企業の国際展開への立体システムモデル構築への準備として、この立体化への要因の整理を行っている筆者は、①地域性の企業業績への②技術優位の企業規模への③多角化のサイクルへの各インパクトの特定を基盤にして、全社経営システムへのパースペクティブを目ざす。

この目標のために、バゼル、メッセ、フランコ、通産省、ベンカトラマン、プレスコット、佐伯の順に経営戦略の基軸となる経営資源展開のロジスティクスが経営成果に反映するフロー・ベクトルをタイポロジー的に追認した<sup>1)</sup>。後編ではこれを受けてチャンとトーマス、キム、ライト、ポーターとベクトルの追認を続ける。

## VIII. ロジスティクスのタイポロジー

### その5 チャンとトーマスの「多角化と成果」

#### 1. 要 旨

多角化展開戦略が企業成果に与えるインパクトを実証的に調査したのがチャン (Yegmin Chang) とトーマス (Howard Thomas)<sup>2)</sup> である。

多角化の結果としてリスク対利益の成果は、多角化戦略の選び方よりも市場や事業の構造そのものに相関しているというのが二人の主張である。利益は多角化戦略の選び方に影響を及ぼすのであるが、そうかといって逆に選ぶ方次第で高い利益を報われるわけではないとし、リスクとリターンのあいだのU字曲線型相関を指摘する。

#### 2. 多角化とリスク

多角化のやり方次第で、企業のリスク対リターンのプロファイルが変化することは明らかであるが、これはリスクに影響を与える要因である①業界特有のリスク②企業の規模③企業内の事業の数④事業のあいだの関連度の四つの要因の変化によっておこる。具体的にいうと：

- ①企業はリスクのより少ない、すなわち業界として需要と利益の変化の少ない製品業界の市場に多角化することができるし、企業のリスクを減らすためリスクの高い事業から撤退することもできる。リスクは製品市場のリスクと正の相関がある。
- ②多角化に成功すれば企業の資産増につながる。経営資源を効率的に移転して資源を大きく蓄積できれば、社外リスクも吸収できる。大企業ほどリスクの少ないことがシェファード (Shepherd, 1975) やウイン (Win, 1977) により証明されている。こうしてリスクは企業規模と負の相関がある。
- ③企業は多角化するほど (事業数をたくさんもつほど) 業界特有のリスクを分散できる。こうしてリスクは営む事業の数に負の相関がある。
- ④多角化新事業が現有事業と関連がないか、または負の関連であるときほどリスクが減少する傾向がある。
- ⑤二つの事業のあいだのリスクの相関については、相互に関連の強い事業であれば、二つの事業のあいだに共通の要因と不確実性の源泉とをもつため同じようなリスクに直面することになる。これに反し相互に関連がまったくない場合は、不確実性の源泉の組み合わせが逆になるのでリスクを大きく削減できる可能性を示しているといえる。

今、ルメルト (Rumelt, 1974) の多角化カテゴリーづけ記号 RC (related-constrained), RL (related-linked), UR (unrelated) を使うとリスクの大きさの順序は  $RC-RISK > RL-RISK > UR-RISK$  となるという仮説をたてうる。

### 3. 多角化と利益

多角化と利益についてはルメルト (Rumelt, 1974, 1982), クリステンセンとモンゴメリ (Christensen and Montgomery, 1981), ベティス (Bettis, 1981), チャンドラー (Chandler, 1962), ハードル・シェファード (Hurdle, 1974, ; Shepherd, 1975) などの研究が蓄積されている。

これらによって業界次第、市場次第で利益が異なることや related-constrained 戦略が related-linked strategy や unrelated strategy より経済効率が

優っていることが論証されている。そして多角化は成長のための戦略であるから規模の効果も考慮されなければならない。もし企業の規模を抑えるなら、高度多角化は各事業でのマーケットシェアを低め、規模経済が実現できないため利益が低くなる。こうして多角化の利益は、

⑥その製品の市場の利益に正の相関をする

⑦当該企業の規模に正の相関をもつ

⑧当該企業の営む事業の数に負の相関をする

⑨多角化戦略の指向する分野の隣接性次第で、その利益は  $RC-RETURN > RL-RETURN > UR-RETURN$  の順となる

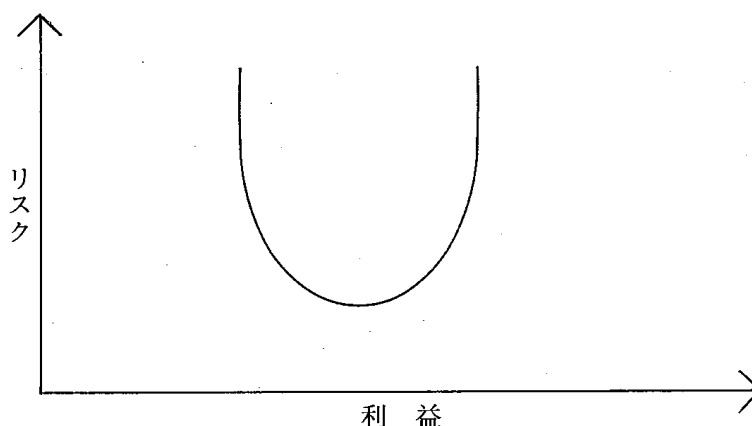
という仮説をたてる。

#### 4. リスクと利益とのU字関係

他の企業にくらべて利益が高い場合は、経営者はよりリスクのある行動をとる。これはリスクのある行動をとる余裕があるから、あるいはそれでも安全と思うからである。他企業とくらべて利益が低い場合は、よりリスクの高い行動をとる傾向がある。これは経営者のもつギャンブル的態度の反映か、あるいはコミットをいっそう深める結果なのかである。

図1

リスクと利益のU字関係



#### 5. 多変量解析

スタンダード・アンド・プア社 (Standard and Poor's) の Compustat I デー

データベースで年間 ROA, 売上, 総資産を, そして Compustat II で企業のセグメント別 SIC コードや売上のデータをとる。サンプル企業64社を各社の多角化戦略の本業隣接性の点で related-constrained RC (Coca-Cola, Procter & Gamble, Lockheed, Bristol-Myers など 25 社) related-linked RL (Dupont, 3M, TI, Westinghouse, Times Mirror など21社), unrelated UR (ITT, Litton, Jenneco など18社) に分けた多変量解析の結果は表 1 である。

表 1 Performance comparison among groups of diversified firms

Strategy measures	Mean ROA	Risk
Group means:		
Related-constrained	0.07739	0.0003852
Related-linked	0.07315	0.0003670
Unrelated	0.06204	0.0002768
Results of analysis of variance:		
F value (N=64)	2.07	0.16
Prob.>F	0.1345	0.8533

(出所) Yegmin Chang, and Howard Thomas, The impact of diversification strategy on risk-return performance *Strategic Management Journal*. Vol. 10. 271-284. 1989. p. 276

次に規模, 多角化隣接性, 多角化事業数などの要因とリスクとの相関および利益への相関の係数と符号は表 2 のとおりである。

表2 Results of regression analysis

(a) *Ordinary least squares method*

$$\text{RISK} = 0.0026 + 2.977 \times 10^{-7} \text{ WIRK} - 1.167 \times 10^{-4} \text{ SIZE}$$

(6.502)\*\*\*                      (-2.233)\*\*

$$+ 2.134 \times 10^{-4} \text{ RL} + 8.536 \times 10^{-6} \text{ UR} - 0.0369 \text{ RETURN}$$

(1.518)                      (0.057)                      (-3.706)\*\*\*

$$+ 0.1919 \text{ RETURN}^2$$

(3.159)\*\*\*

$$R^2 = 0.4984, N = 64$$

$$F = 11.432 \text{ (prob} > F = 0.0001)$$

$$\text{RETURN} = -0.001 + 0.1519 \text{ WIRN} + 0.0052 \text{ SIZE}$$

(3.987)\*\*\*                      (2.154)\*\*\*

$$- 0.001 \text{ NB} - 0.00387 \text{ RL} - 0.0069 \text{ UR} - 7.6116 \text{ RISK}$$

(-0.973)                      (-0.611)                      (-0.879)                      (-1.747)\*

$$R^2 = 0.3141, N = 64$$

$$F = 5.808 \text{ (prob} > F = 0.0001)$$

(b) *Seemingly unrelated regression method*

$$\text{RISK} = 0.0026 + 2.884 \times 10^{-7} \text{ WIRK} - 1.076 \times 10^{-4} \text{ SIZE}$$

(6.313)\*\*\*                      (-2.061)\*\*

$$+ 2.012 \times 10^{-4} \text{ RL} - 1.717 \times 10^{-5} \text{ UR} - 0.0383 \text{ RETURN} + 0.1916 \text{ RETURN}^2$$

(1.432)                      (-0.115)                      (-3.850)\*\*\*                      (3.165)\*\*\*

$$\text{RETURN} = 0.0043 + 0.1452 \text{ WIRN} + 0.00487 \text{ SIZE}$$

(3.821)\*\*\*                      (2.006)\*\*

$$- 9.798 \times 10^{-4} \text{ NB} - 0.0039 \text{ RL} - 0.0075 \text{ UR} - 9.696 \text{ RISK}$$

(-0.933)                      (-0.615)                      (-0.960)                      (-2.229)\*\*

$$\text{System } \bar{R}^2 = 0.4950, N = 64$$

*t*-values are in parentheses.

\*\*\*Significant at 0.01 level; \*\*significant at 0.05 level; \*significant at 0.10 level.

(出所) 表1に同じ p. 278.

また多角化と企業業績との因果のうえで企業規模や製品多様度や海外売上などの要因の相関の係数および符号は表3のとおりである。

表3 Analyses of the causal relationship between diversification and performance

$\text{XPDIV (78-83)} = 1.9630 - 0.2431 \text{ Mean ROA (77/81)} + 0.2607 \text{ SIZE (77/81)}$ $(-2.279)^{**} \quad (0.858)$	
$-0.3221 \text{ PDIV (78)}$ $(-3.265)^{***}$	
$N=49 R^2=0.1771$ $(F=4.516, \text{Prob} > F=0.0074)$	
$\text{GMROA} = 0.2033 - 2.4413 \text{ XGDIV (78/80-81/83)}$ $(-1.775)^*$	$-0.0183 \text{ XPDIV (78-83)}$ $(-0.786)$
$+0.5296 \text{ ASGR}$ $(1.901)^*$	
$N=49 R^2=0.0737$ $(F=2.299, \text{Prob} > F=0.0899)$	

Notes:

1. *t*-values are in parentheses.
2. \*Significant at 0.10 level; \*\*significant at 0.05 level; \*\*\*significant at 0.01 level.
3. Variable definitions:

XPDIV (78-83): the change in product diversity from 1978 to 1983.

Product diversity PDIV (78) is estimated by the following Herfindahl formula:

$$\text{PDIV} = \frac{1}{\sum w^2}$$

where *w* is the fraction of total corporate sales contributed by a four-digit industry of the firm.

XGDIV (78/80-81/83): the change in geographic diversity from 1970/80 to 1981/83. Geographic diversity is estimated as the ratio of mean international sales, both over 3-year period.

Mean ROA (77-81): the mean ROA over 1977/81.

GMROA: the ratio of the mean ROA over 1980/84 to the mean ROA over 1977/81.

SIZE (77/81): the logarithm of the mean assets over 1977/81.

ASGR: the ratio of the mean assets over 1980/84 to the mean assets over 1977/81.

(出所) 表1に同じ p. 280.

## 6. 結 論

チャンとトーマスの結論は次のとおりである。

- (1)多角化自体がリスクや利益の成果を変えるわけではない。
- (2)多角化先の業界を慎重に選べば、そのなかで競争地位を強化していくことによりリスクや利益の成果の向上が達成できる。

- (3)リスクのうえでは非関連 (UR) 多角化戦略がリスクを低く維持する。
- (4)多角化が利益に及ぼすインパクトとしては、市場要因の効果が最大である。この特定はモンゴメリ (Montgomery, 1981) やルメルト (Rumelt, 1982) と一致するが、チャンとトーマスは、マーケットシェアよりも企業規模要因こそ多角化企業の収益差を左右することを強く主張している。

## IX. ロジスティックスのタイポロジー

### その6 キムとバーガーの「多角化と成果」

#### 1. 要 旨

多角化と利益の相関を研究するうえでは、多角化の製品面に視点をおくルメルト (Lumelt, 1982), モンゴメリ (Montgomery, 1981), パレプ (Palepu, 1985) などの一派と、国際市場に視点をおくラグマン (Rugman, 1979), ウォルフ (Wolf, 1975) などの一派があるが、ピアス (Pearce, 1983) のいうように両派を統合した製品・国際市場両面で多角化の利益に光をあてる必要があり、キム (Kim) とバーガー (Burger)<sup>3)</sup> 他は多国籍企業62社のデータを分析し国際的多角化戦略のいろいろなやり方次第での利益成果を利益とその安定の両角度から分析する。

#### 2. 多角化と利益

多角化がもたらす範囲の経済 (economies of scope) とシナージ (synergies) にもとづき隣接領域 (Related Diversifiers RD) のほうが非関連領域 (Unrelated Diversifiers UD) よりも利益をあげることを立証したのがルメルト (Rumelt, 1974), モンゴメリ (Montgomery, 1981), ベティスとホール (Bettis and Hall, 1982) およびパレプ (Palepu, 1985) である。

次に利益の安定度に対し、ポートフォリオ概念にもとづいて製品を多角化すれば、それぞれの利益源流個々独立の不確実性よりもいくつかの源流の不確実性が総合結合されたもののほうが低くなると立証したのが、ウエストフィールド (Westfield, 1970) およびマッドガルとラウンド (McDougall



and Round, 1984) である。なかでも非関連多角化のほうが隣接多角化よりも業界をまたがるので特定業界独自のリスクの低減となる。

### 3. 国際的市場多角化と利益

産業組織経済学者キンドルバーガー (Kindleberger, 1968) やハイマー (Hymer, 1970) の不完全市場論すなわち市場の不完全性への寡・独占的対応としての国際市場参入論にもとづいて、多国籍企業の高利潤が説明できるとしたのがラグマン (Rugman, 1979) である。

親会社が所有権を有する高度技能を十分活用するための投資こそ国際的な企業取得の基本ロジックであるとしたデュビン (Dubin, 1980) や、製品差別こそ国際的経営展開の起発力であり参入障壁や集中を通じて多国籍企業の利益性につながるとしたケープス (Caves, 1974) やライト (Wright, 1978) も同じロジック系列にあるといえよう。ケープスはこのあと (1982), 国際的な市場での下部構造としての地域的な経済・政治の風土の多様性が、それらを通じた全域にまたがる企業の利益を安定化するとした。

地理的に多角的な市場への国際投資が企業の利益を平準化して安定させることは、ウォルフ (Wolf, 1977) やミラーとプラス (Miller and Pras, 1980) の主張したところであり、なかでも商品そして労働賃金率や金利などの Factor のあいだでは地理的にまたがる差異があり、それが統合的には企業の利益を安定化するのである。商品への需要の差にもとづいたプロダクト・ライフ・サイクル理論バーノン (Vernon, 1966) は申すまでもない。

### 4. 国際的多角化の尺度

国際的多角化の利益へのインパクトの分析を行うためにキムはジャケミン・ベリー (Jacquemin and Berry) の多角化尺度 (1979年) を国際化し、多角化を分析する。すなわち尺度としては

- ① UD 非関連多角化 unrelated diversification
- ② GMD 国際的市場多角化 global market diversification
- ③ GRD 国際的隣接分野多角化 global related diversification
- ④ TD 総合多角化 total diversification

(①+②+③)

この尺度を使って国際多角化を4グループに分ける。

- ① RD-HG related diversifications with high global market diversification
- ② RD-LG related diversifications with low global market diversification
- ③ UD-HG unrelated diversifications with high global market diversification
- ④ UD-LG unrelated diversifications with low global market diversification

#### 5. キムとバーガーの結論

上記尺度を使って、世界を北アメリカ、EC、日本および周辺工業国、開発途上国、未開発国、中央計画圏の6地域に分け、62企業について

RD-HG 18社

RD-LG 17社

UD-HG 13社

UD-LG 14社

に分類し、その利益成績を Standard and Poor's Standard Corporation Records でデータを集め、利益率について OPM (operating profit before deducting interest expense/gross income) と ROA (after tax earnings plus interest/stockholder's equity plus long term debt) の尺度を使った。前者尺度は多角化によるシナージとしての製造効率を、後者は多角化による利益成果として総資産の利用効率を示す。

#### 多変量分析の結果

①利益の伸張では

UDHG > UDLG

RDLG > RDHG

RDHG > UDLG

RDLG  $\doteq$  UDHG

②利益の安定では

RDHG > RDLG

LG  $\doteq$  HG

RDHG  $\doteq$  UDLG

UDHG > RDLG

総合的結果として利益では RD > HD

利益伸張, 安定とも RD  $\nless$  UD

利益の安定では  $UDHG > RDLG$

を立証した。

過去の研究では利益に対して UD は相関性なしとしたのに対し、キムは製品と国際市場の相関次元を指摘して HG なら利益安定が優れると立証した。

表 4 Sample size and mean of profit growth and instability

	Sample size	Mean		Mean	
		Growth <sub>OPM</sub>	Growth <sub>ROA</sub>	Instability <sub>OPM</sub>	Instability <sub>ROA</sub>
G <sub>1</sub> *	18	1.08	-3.81	12.04	26.82
G <sub>2</sub> *	17	0.77	-5.20	46.11	53.52
G <sub>3</sub> *	13	-2.14	-9.39	17.92	29.55
G <sub>4</sub> *	14	-9.84	-22.79	29.82	38.95

\*Refer to Table 1.

(出所) W. Chan Kim, "Global Diversification Strategy and Corporate Profit Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, 45-57, 1989. p. 52.

## X. ロジスティックスのタイポロジー

### その7 ライトの「複数戦略と成果」

#### 1. 要 旨

ポーターは低コストへの集中か差別化への集中を説いている。すなわち二兎を追って資源が分散してしまいアブハチとらずになって成功から外れる企業が多く、コスト最低化か、品質・機能・サービスでの製品差別化で最高の成果をあげるか、いずれか一つに集中徹底した企業こそ成功していると説く。低コストか、差別化か、あるいはニッチ集中か、の三つのなかから、単一の戦略を選択すべきであり、複数の戦略を同時に狙うと戦略最適化効果を手にすることができないというポーターの主張に対してライト (Wright)<sup>4)</sup> 他はアメリカのアパレル業界67社の CEO にアンケートを出してそれを回収分析し、三つの戦略すべてに同時に重点をおく企業のほうが業績が際立って高く、ポーターの単一集中説が誤りであることを立証する。

## 2. 理論背景

アダム・スミスが国富論で規模経済が分業・先進技術・大型機械を通じてコストを低減すると指摘したあと、規模経済に労働装備率や習熟曲線を含めた累積操業量のコンセプトが登場し現在のシェアと利益の相関データベース PIMS (SRI) に結実した。製品差別化は当初、参入障壁を築く道具の面のみ注目されたが、のち利益を高めるアクティブ変数とみなされるにいたった。

こうして低コストと差別化の戦略が一般に認識されるようになり、加えてニッチ集中 (Hofer & Schendel ほか) が高利益を産むことが実証された。ポーターが以上を低コスト、差別化、ニッチの三基本戦略にまとめた。

## 3. ポーターの誤り

低コスト生産者は標準化された無装飾の製品を販売し、すべての面で規模および絶対コスト優位を獲得しようとする。そしてコストリーダーシップの維持ができるなら業界平均価格を保持する限り業績を高く維持できる反面、無装飾の製品では差別化のうえでの競争力も期待することは不可能である。買い手は無装飾品に対しては競合する差別化品より価格がきわめて低い場合にしか魅力を感じないので、無装飾品では業界の平均価格を確保することはできない。無装飾品を生産する企業は低コスト、低価格にしか頼れず差別化での対等実現はできない。一方、低コストを達成すれば必ずしも無装飾品で競争する必要はなく、高付加価値品を提供しより高い価格の設定も可能なのである。

ポーターの説く単一の一般戦略によって競争に臨むと長期的に攻撃されやすい。たとえば、低コスト、低価格戦略をとると、利益マージンが低く製品改善や高サービスあるいはマーケティング強化が制約されるから競争相手がシェアを略取するのを防げない。高付加価値品すなわち差別化集中戦略だけに頼り低コストを重視しないと競争相手が低コストで類似品を作り出すと不利になる。

しかし高付加価値品を提供しつつ同時に低コストを重視する企業ならば、より大きい利益マージンを通じて市場での強さを維持できる。

ポーターの単一戦略も、強力な特許や品質上の確立した定評に支えられる差別化や盤石のコスト優位に支えられ業界レベルの価格設定の余裕があれば、激しい競合が隔離されうることもあるかもしれないが、現実には国際的な激しい競争のもと競争優位の持続は不可能である。「複数戦略」をとれば諸機能分野間の効果的連携すなわち垂直統合や低コストのインプット確保、高付加価値差別化品との並列により高マージン確保ができる。高付加価値により需要を集め累積操業増加を通じて単位コストを減少する。国際的競争激化で持続的競争優位は体系的な低コストまたは良品そのものよりも、むしろ戦略結合に関する新しい道を模索する継続的努力である。こうして複数戦略による企業のほうが高業績をあげている。そしてこれは高業績が現操業の拡大強化に使える余裕資源を生むからいっそう加速される。

#### 4. 実 証

低コストと高品質が両立しないとするポーターの単一戦略論に対し、それを両立させる日本企業の実例に触れなければならない。高付加価値はより多くの需要を呼び、累積生産量の増加を通じて生産コストを減少させる。

アメリカ企業についても、ハンブリックがポーターモデルと PIMSDB を使って資本財での高収益企業につき「価格よりも品質で競争するマーケットシェア・リーダーがある。これら企業はコスト・リーダーになれる累積経験があるにもかかわらず、イメージとサービスの競争を通じて高マージンを獲得する道を選んだ」と述べ、デスとディビスはポーターのモデルをテストして「われわれの研究の重要な発見として高業績グループには戦略指向につき単一性の特徴はみられない。複数戦略依存に対するポーターの警告にとってはこの複数戦略企業の高業績はあきらかに矛盾している」とした。

このライトほかの論文ではアパレル業界67社の CEO へのアンケートで四つの戦略（集中、差別化、低コスト、複数）指向と1981～86年の財務諸表とでクラスター分析した。サンプル企業67社中21社は複数戦略、14社は差別化戦略、15社は集中戦略、17社は低コスト戦略であり、複数戦略クラスターの企業の利益が他の三つのクラスターの企業よりはっきりと上回った。

表5 Cluster Analysis Results

Cluster	Cases	Low Cost	Diff	Focus	Strategy Emphasis	ROI Ave.
1	21	4.18 (.572)	4.10 (.714)	3.98 (.745)	All	33.18 (6.003)
2	14	2.13 (.536)	3.63 (.258)	2.26 (.433)	Diff.	10.67 (5.567)
3	15	2.33 (.670)	2.35 (.784)	3.32 (.211)	Focus	11.88 (8.880)
4	17	3.22 (.244)	2.28 (.652)	2.12 (.583)	Low Cost	11.25 (8.408)

B. Mean squares

between Groups	15.61	14.94	14.23
Within each Group	.278	.420	.311
d. f.	(3,63)	(3,63)	(3,63)
F	56.1	35.6	45.7

(出所) Peter Wright, Dan Hotard, Mark Kroll, Peng Chan and John Tanner. Performance and Multiple Strategies in a Firm: Widence from the Apparel Industry, "Strategic Management:Methods and Studies", North-Holland, 1990. p. 110.

## XI. ロジスティックスのタイポロジー

### その8 ポーターの諸国家の競争優位

#### 1. 四つのダイヤモンド

「企業の国際競争力の取得と確保には、改善とイノベーション（画期的な技術ブレークスルーのほか、新しい製造やマーケティングなどの手法の細かい積み上げを含む）と、常時先頭を走るよう敏速にその強みを改善し拡大し強化することが不可欠である」<sup>5)</sup>。

「国際的成功が実現する元としては企業が競争上の強みを築きうる国家環境としての四つの特質がなければならない。すなわち

(1)Factor 条件：熟練労働やインフラストラクチャーなど——国内競争の拮抗度・国家としての優先威信によりもっとも影響される。

(2)需要条件：製品・サービスへの国内需要

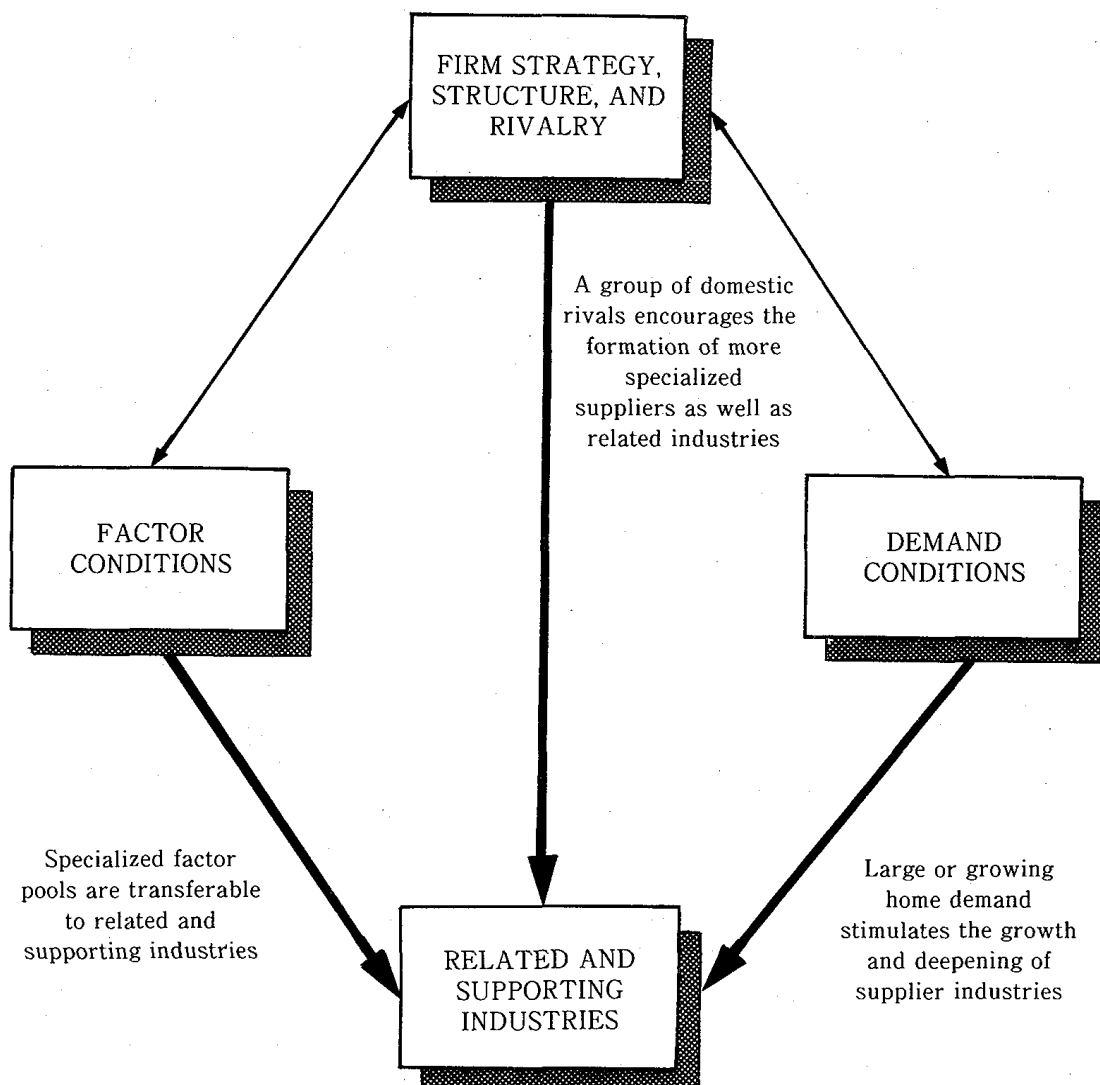
(3)関連支援産業：国際的競争力をもつサプライヤーないし関連産業の有無

(4)企業の戦略および構造と競争の烈しさ：企業の設立，組織，経営のされ方と国内競争，拮抗度——とくに投資やイノベーションへの圧力が重要」<sup>6)</sup>

ポーターは以上の四つを四つのダイヤモンドと呼び次のように掲げる。

図 2

Influences on the Development of Related and Supporting Industries



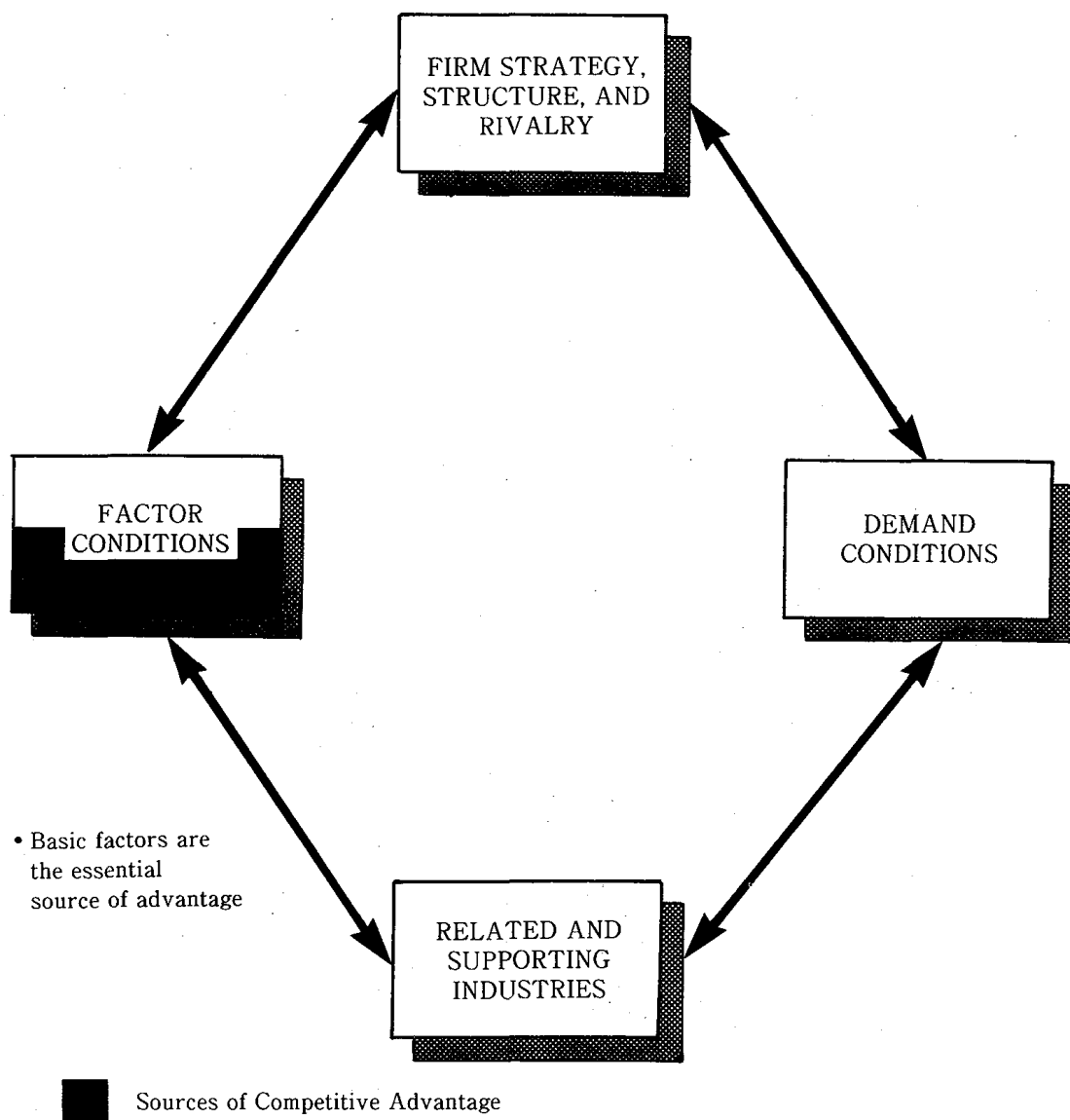
(出所) Michael Porter, "The Competitive Advantage of Nations", The Free Press, 1990, p. 139.

掲載：Macmillan Inc. (Ms. Czarnecki) 宛翰1992. 9. 2. にもとづく

## 2. システム

各ダイヤモンドは自らリストラクチャーし常に動いてやまない。すなわち国家産業は環境変化に応じ常時発展を続けないと衰退への道が待っている。これと同時にダイヤモンド間すなわち要因間の相関が新しい情報や技量や参入を生み、より早いイノベーションや敏速な実行の優位や競争向上を生む。<sup>7)</sup>こうした強みにダイナミズムがきわめて重要であり、四つのダイヤモンドを

図 7



### The Factor-Driven Economy

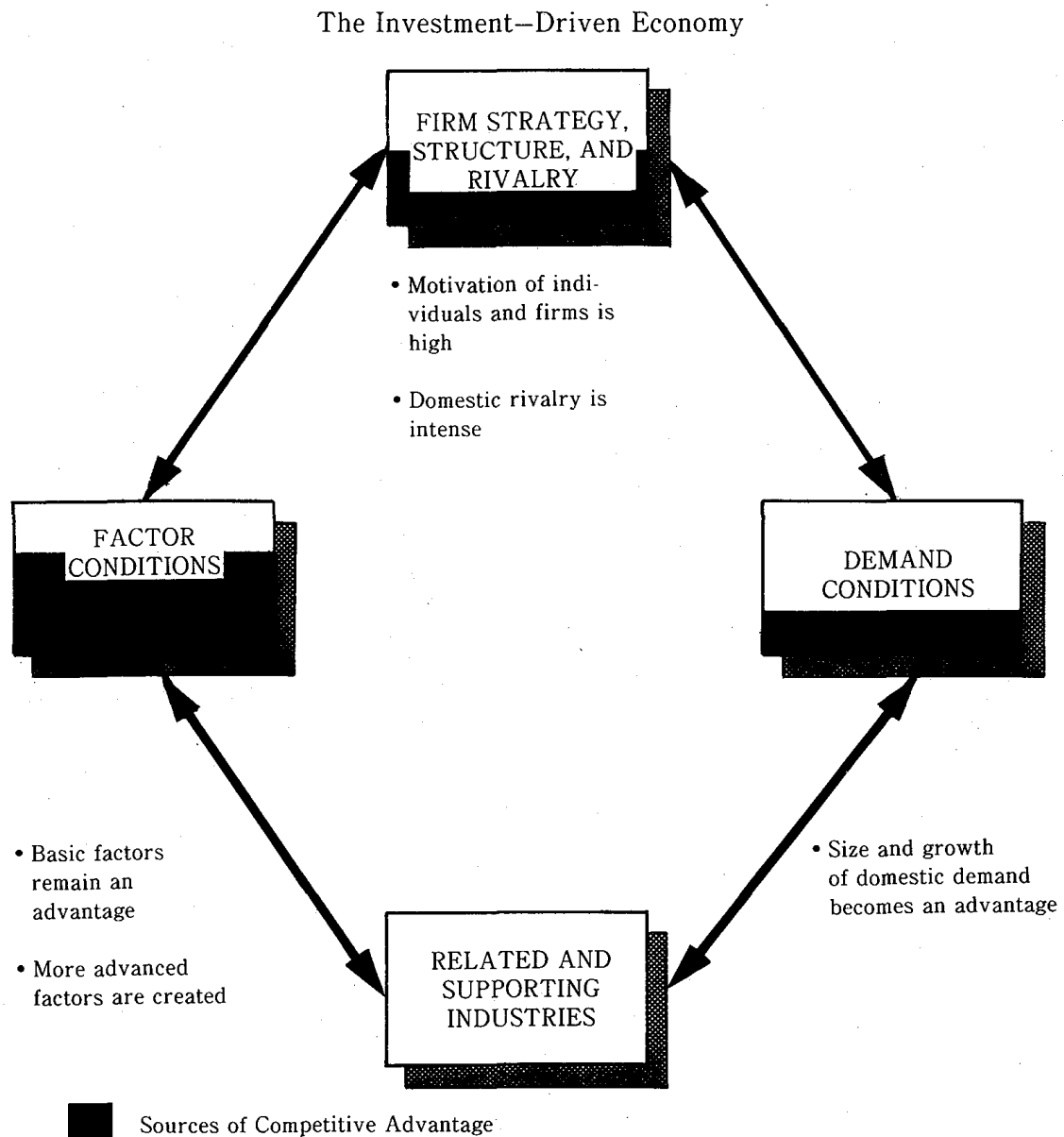
(出所) 図 2 に同じ p. 547.

掲載: Macmillan Inc. (Ms. Czarnecki) 宛翰1992. 9. 2. にもとづく



通じた全システムでの独自性をもつときこそ国家優位が生まれそれを模倣することは難しく他国からの侵入は困難となる。<sup>8)</sup>

図 4



(出所) 図 4, 5 とともに図 2 に同じ p. 550, 553.

掲載: Macmillan Inc. (Ms. Czarnecki) 宛翰1992. 9. 2. にもとづく

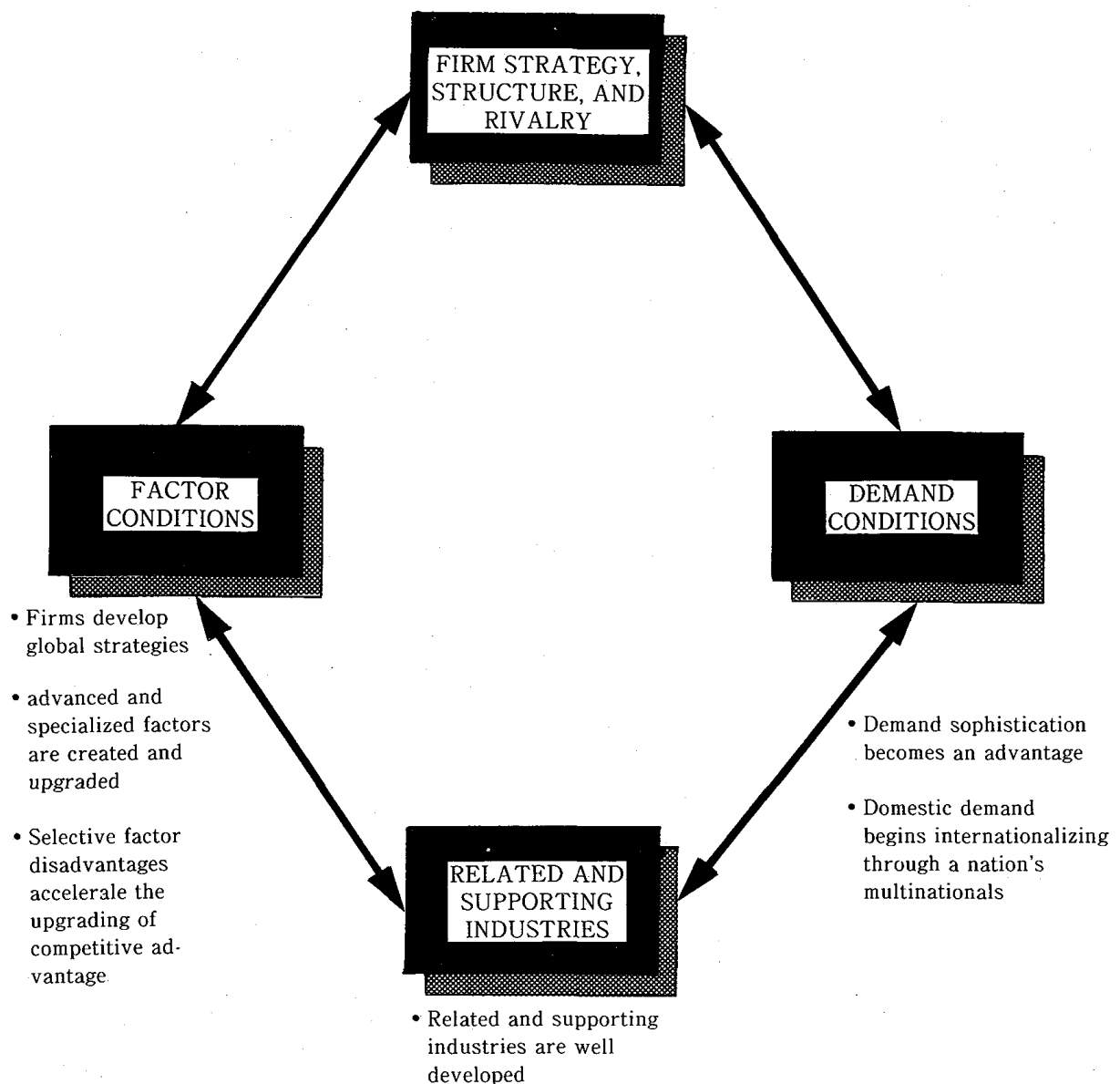
### 3. クラスター

国としての成功産業は通常垂直 (サプライヤーと購入側), 水平 (共通の顧客, 技術, チャンネル) 両方向での連結ネットをもつ。競争力のある産業が

一つ生まれると技能伝播やスピノーフによる参入などを通じて、それに関連をもち相互に強化しあうもう一つの競争力ある産業が形成される。たとえば日本のコンシューマー・エレクトロニクスはセミコンダクターでの成功がメモリーチップとインテグレートッド・サーキットを生んだ。

図 5

The Innovation-Driven Economy



Sources of Competitive Advantage

(出所) 図 4, 5 とともに図 2 に同じ pp. 550, 553.

掲載: Macmillan Inc. (Ms. Czarnecki) 宛翰 1992. 9. 2. にもとづく

日本の自動車メーカーが海外進出すると部品メーカーも急いで海外に工場をつくる。クラスターが形成されると、シリコンバレーや日本の系列の例のように相互支援と相互便益と情報のフローが縦横に交叉しあい、イノベーションの伝播が多くの競争相手をもつサプライヤーや顧客のパイプを通じて急速に展開する。

こうしてクラスターは多様さを保ち、競争的な改善や新参入を妨げる硬直性や内向性、惰性を克服する方便となる。国家優位はこうして個々の産業とその集積クラスターとによって形成される<sup>9)</sup>。

#### 4. Factor-Driven から Investment-Driven そして Innovation-Driven への向上と、Wealth-Driven への衰退

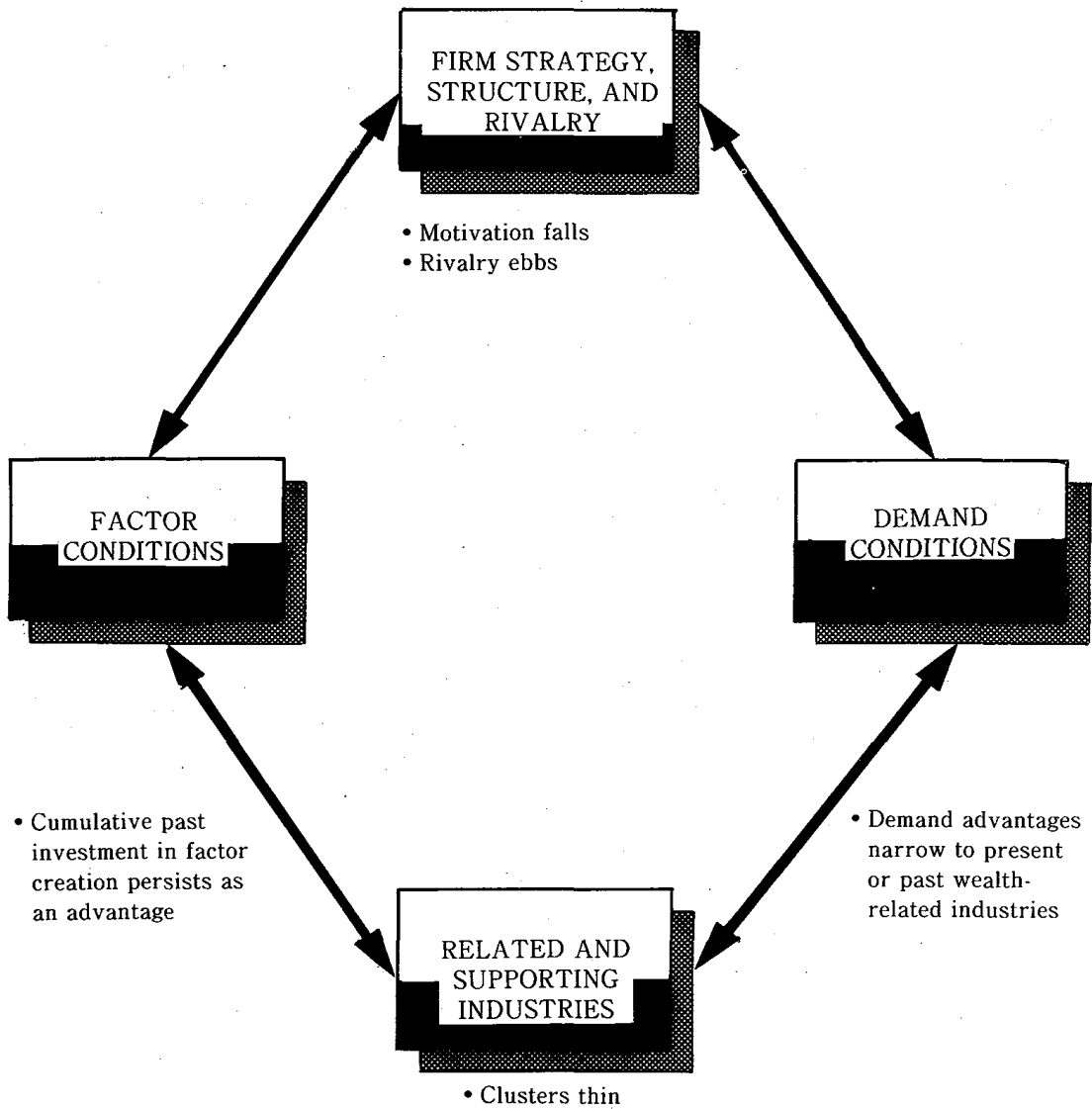
国家産業の成功はほとんどすべて最初は factor (基礎的生産要素) すなわち天然資源や労働資源中心のシステムから出発し、第2段階として大規模設備と最新技術への投資と自国を超える外国の製品や技術のライセンス取得を中心とする Investment-Driven の段階へ進む。さらに第3段階としては国民所得増大と消費者需要高度化や国内競争による刺激を通じて改善やイノベーションが加速する Innovation-Driven 段階に発展進化するベクトルである。

過去に成就し蓄積した富にもとづく Wealth-Driven 段階に入ると、投資家や経営陣の動機づけが向上と投資増をむしばむ方向に向かい、地位保全と競争の退潮が表にでて平均標準を打破してのイノベーションへの衝動が弱まる。投資が設備や実不動産から財務資産に移る。

M&A の蔓延がこの段階の象徴であり、前述三段階の cluster 形成とは逆の cluster 崩壊が始まる。各産業にダウンサイズと値引き合戦、資産や所得の低下、国内需要の質や教育の低迷、海外投資のノウハウの移転や国内基盤拡大から純財務的投資への変化などが、この段階の象徴である<sup>9)</sup>。

図 6

The Wealth-Driven Economy



■ Sources of Competitive Advantage

(出所) 図 2 に同じ p. 558.

掲載：Macmillan Inc. (Ms. Czarnecki) 宛翰1992. 9. 2. にもとづく

## 5. ポーターの結論

基礎生産要素 factor の欠落を補うためのイノベーションこそ, outsourcing よりも長期の維持が保証される優位のもとである。製造拠点分散は外国市場へのアクセスとなり知識や技量の収集のもととなるし, 有能な競争相手は自己の競争優位への基準となり, イノベーションや変化への刺激となる。<sup>10)</sup>

alliance (同盟) や coalition (提携, 連合) が他の国での優位に手をつける最終メカニズムである。現実の形としては JV, ライセンス, 長期販売, 供給契約などであり, 国際化の促進, 規模経済の実現, 技術やマーケットへのアクセスの確保を企業独立性喪失や巨額の投資なく実現する道である。

しかし alliance は解決への道とはいえず一時的で最後には失敗する宿命にある。その理由として第1はいかなる企業も自社の優位の中心核となる技量や資産を他社に依存することは長期的には不可能である。第2は自身の向上への努力を控くこと, 第3は alliance の広い範囲での採用が必要なときに自身のセグメントや戦略の選択を見直し, 自国がグローバルな競争の拠点として有効かも考えなおす必要がある。国際的競争地位のためには究極的にはアライアンスのパートナーは買収すべきものといえよう。<sup>11)</sup>

グローバルな同質化と国家の役割の減退を強調する説が現在多いが, 現実としては国家的な差と優位こそ競争成功への中心基軸ベクトルである。<sup>12)</sup> 協調とアライアンスが今日の流行語であるがそれは競争のプロセスをスローダウンし技量やイニシャティブに関わらず誰でも隆昌を続けることができるかの錯覚を与えるにすぎない。<sup>13)</sup>

革新的な新技術 (情報システム, バイオエンジニアリング, 新素材, 超高速マイクロチップその他)こそ全産業についてイノベーションと生産性向上の時代への機会を与えるもので, われわれはこのチャレンジを受け止めそれに向かって行動を起こすしかないのである。<sup>14)</sup>

## む す び

以上、ロジスティックスと成果の関連をタイポロジー的に整理して来た。

1. それらの思考とシステム特定は、成果についての明示的な財務諸表成績のみを対象としている。これに対し最近の日本経済のバブル崩壊と、その特殊性への内外からの批判にもからみ、質的な戦略姿勢転換ニーズや環境対応ニーズが日本的経営の本場日本企業のなかでも叫ばれている。一方欧米の経営戦略学会などでは、純粹理論の線上で企業経営の成果にたいして、成果を財務成績や財務比率に限定する在来視点は局部的で拡張の必要ありとする考え方が登場していることも興味深い。

すなわち戦略計画の成果として、財務的経済成果のほかに態度・心構え・姿勢や認識上の所産——希少資源配賦、戦略活動の調整、戦略計画を通じ習得される経営技量開発、組織とその構成員との一致調和などを明確に特定する見解である。<sup>15)</sup>

ここで、在来の財務指標とちがう「均衡的スコア・カード」Balanced Business Scorecard の指標だけ具体的視点の特定の例として示しておく。

日本でも真船洋之助の「経営分析の社会化—企業社会成果監査の展開」経営分析研究、1992年3月、12—19ページや、「社会貢献度ランキング」日経ビジネス、1992年4月13日、124—125ページなどが注目される。

2. ロジスティックスと成果の関連をタイポロジー的に整頓する作業は本論文の前篇と後篇とによって一応の目的を達成したものと考える。それらを総括して、筆者としてはポーター的なマクロ・ナショナルな視点での総括的なベクトル・システムとポーター以外の諸学者のミクロな研究視点をともに参考に加えて、筆者自身の多国籍ロジスティックス展開のベクトル・立体システムの構築に向けてさらに努力を積み重ね、ベクトルのいっそう完全な「数量化」をめざすものである。PIMSなどの企業と業界のデータベースの整ったアメリカとちがい日本ではその道のなお長いことは否定できないことを付言して時間と紙幅の都合もあり、今回の準備的考察をひとまず終了したい。

表 6

Financial Perspective		Customer Perspective	
GOALS	MEASURES	GOALS	MEASURES
Survive	Cash flow	New products	Percent of sales from new Products
Succeed	Quarterly sales growth and operating income by division		Percent of sales from proprietary products
Prosper	Increased market share and ROE	Responsive supply	On-time delivery (defined by customer)
		Preferred supplier	Share of key accounts' purchases Ranking by key accounts
		Customer partnership	Number of cooperative engineering efforts

Internal Business Perspective		Innovation and Learning Perspective	
GOALS	MEASURES	GOALS	MEASURES
Technology capability	Manufacturing geometry vs. competition	Technology leadership	Time to develop next generation
Manufacturing excellence	Cycle time Unit cost Yield	Manufacturing learning	Process time to maturity
Design productivity	Silicon efficiency Engineering efficiency	Product focus	Percent of products that equal 80% sales
New product Introduction	Actual introduction schedule vs. plan	Time to market	New product introduction vs. competition

(出所) Robert S. Kaplan & David P. Nortop, "The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, Jan. Feb., 1992. pp. 71-79.

# 注

- 1) 佐伯光彌『ロジスティックスのターミノロジーからタイポロジーへ——多国籍展開立体システムへの準備的一考察』愛知学泉大学経営研究所 経営研究第5巻 第2号1992年3月
- 2) Yegmin chang, and Howard Thomas, The Impact of Diversification Strategy on Risk—Return Performance, *Strategic Management Journal*. Vol. 10, 1989, pp.271—284
- 3) W. Chan Kim, Global Diversification Strategy and Corporate Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, 1989, pp. 45—47
- 4) Peter Wright, Dan Hotard, Mark Kroll, Peng Chau and John Tanner, Performance and Multiple Strategis in a Firm: Widence from the Apparel Industry, *Strategic Management—Methods and Studies*, North, Holland, 1990, pp. 93—110
- 5) Michael E. Porter. “*The Competitive Advantage of Nations*”, Free Press. 1990, p. 70.
- 6) 3)に同じ pp. 71, 134.
- 7) 3)に同じ pp. 144, 145.
- 8) 3)に同じ p. 147.
- 9) 3)に同じ pp. 149, 151, 152, 153.
- 10) 3)に同じ pp. 556, 557, 559.
- 11) 3)に同じ pp. 607, 609.
- 12) 3)に同じ pp. 612, 613, 614.
- 13) 3)に同じ pp. 735.
- 14) 3)に同じ pp. 738.
- 15) Eligabeth Freeman & Janet Honiclton “Linking Strategic Planning and Performance—A Longtitudinal Field Study”, *Strategic Management Society's Toronto Conference*, Oct., 1991.